

일본 기업의 불황 극복 전략

고시천 · 건국대학교 경영학과 교수

머리말

일본 기업은 세계 제2차대전 이후 줄곧 고도 성장을 지속해왔습니다만, 그동안 여러 차례 위기적인 불황에 직면한 적이 있었습니다. 석유 위기와 엔고 불황을 겪었고, 또 오늘날에는 헤이세이(平成) 불황이라고 일컫는 1991년부터 약 5년간 계속되는 불황에 직면해 있습니다. 오늘의 불황을 일본에서는 明治維新 이래 최악의 불황으로 보는 것 같습니다. 이런 상황에 일본 기업이 어떻게 대응해왔느냐가 오늘의 주된 내용이 되겠습니다.

과거 일본이 석유 위기라든가 엔고 불황을 잘 극복해왔다는 내용은 많이 정리되어 있습니다. 석유 위기에서는 감량 경영(retrenchment 또는 downsizing), 사업이 어려운 부분을 매각 처분하는 일종의 철수 전략, 조직 개혁이나 활성화, 니즈 지향의 경영 강화, 고객 만족 경영의 전개, 연구 개발 활동의 강화나 철저한 품질 관리의 추구, 영업 활동의 강화 등 여러 가지 방법을 통해서 불황을 극복해왔습니다.

한편, 일본은 80년대 중반 이후 엔고로 인한 불황을 극복하기 위한, 단기 전략으로서 부품 수의 축소, 축소형 부품 제조, 경량 부품의 개발, 설계의 변경, 공정의 단축이나 개선, 수요의 향상 또는 부품이나 원료 구입 단가의 인하 등을 통해 원가 절감 노력을 계속해왔습니다. 그 다음에 채산이 안 맞는 사업에서 철수하거나 정리·축소 또는 사람, 재고, 설비 등의 감량에 의한 고정비 삭감 또는 내수 진작을 위한 영업 활동의 강화 등의 노력을 해왔습니다. 또 중기 전략으로 아웃 소싱(out-sourcing)의 강화, 해외 생산의 확대 또는 연구 개발(R&D)의 강화를 통한 신제품 개발, 신사업의 개발, 사업 내지 제품 구조의 고부가가치화, 전략적 제휴의 전개, 기업의 체질 개선, 기술력 향상 노력 등의 방법으로 엔고 불황을 극복해왔던 것입니다.

최근의 불황 극복 전략

1) 일본 기업을 둘러싼 경영 환경의 변화

최근 특히, 90년대 초반부터 지금까지 전개되고 있는 일본의 불황은 양상이 좀 달라졌습니다. 일본의 현재 불황은 '복합 불황' 즉, 과거의 유효 수요 부족에 의한 흐름(flow)의 후퇴(recession)라는 단순한 의미를 넘어선 복합적인 불황으로 알려져 있습니다. 즉, 금융 자유화나 국제화라는 새로운 틀이 생기면서부터 불가피하게 발생하는 조종 과정으로 인한 거품의 붕괴와 이에 따른 실물 경제의 후퇴가 복합적으로 일어났다는 의미의 불황입니다. 지금 일본은 한편으로는 그러한 복합 불황에 대비하는 노력을 하면서, 다른 한편으로는 급변하는 경영 환경의 변화 속에서 살아남고 더욱 발전하기 위한 여러 가지 다각적인 대응 전략을 수립·수행하고 있다고 봐야 할 것 같습니다.

현재 일본 기업을 둘러싸고 있는 경영 환경의 변화는 첫째, 글로벌화입니다. 이 글로벌화의 현상 속에서 많은 문제가 부각되고 있습니다. 특히, 자동차, 전자와 같은 수출 산업뿐만 아니라, 전기, 가스와 같은 공공 사업 또는 식품업, 유통업 등 모든 분야에서 이 글로벌화의 현상이 엄청난 영향(impact)을 주고 있습니다. 현실적으로 전화 요금이 급격히 하락했고, 맥주 등의 주류, 쇠고기 같은 식품, 그리고 의류, 주택, 화장품에 이르는 모든 산업에서 국내외 가격 차이를 이용한 가격 파기가 엄청난 속도로 진행되고 있습니다. 더욱이 인터넷이 확대됨에 따라, 전세계적으로 보다 값싼 상품을 선택할 수 있고 보다 편리한 서비스에 접근할 수 있기 때문에, 그러한 현상을 통한 가격 파기도 빠른 속도로 진전되고 있습니다.

둘째, 규제 완화 현상입니다. 이 규제 완화가 일본의 모든 기업에게 엄청난 영향을 주고 있습니다. 이를테면, 예상외의 새로운 기업이 등장하거나 기존의 산업이 어느날 갑자기 사라지고 새로운 산업이 갑자기 나타나기도 합니다. 따라서 일본의 각 기업들은 규제 완화의 파고를 예측하고, 이에 대해 전략적으로 대응하기 위한 안간힘을 쏟고 있습니다.

셋째, 기업 경영에 엄청난 영향을 미치는 정보화나 정보 기술의 진보입니다. 정보화라는 변화의 추세(trend)를 기업 혁신에 도입해서, 기업 경영의 신속성과 유연성을 갖추는 다각적인 노력을 하고 있습니다.

이제 일본 기업은 그동안의 양적 확대에서 질적 심화로 모든 경영의 패턴을 바꿔나가는 노력을 하고 있습니다. 즉, 21세기를 눈앞에 두고 혁신을 단행해야 될 만큼 커다란 변화의 시대에 대응하기 위한 다각적 노력을 하고 있다는 사실을 우리는 직시해야 될 것 같습니다. 어려운 여건 속에서 기업의 장기적 존속과 발전을 위해 끊임없는 개선과 부단한 자기 혁신 노력에 총력을 펼치

고 있는 것이 오늘 일본의 모습입니다. 다음에는 그러한 총력전의 모습을 구체적으로 살펴보고자 합니다.

2) 전략적 대응

우선, 불황과 미래에 대비하기 위한 전략의 하나로서 일본 기업 역시 감량 경영을 엄청나게 하고 있는 것 같습니다. 원래 감량 경영이라는 것은 경영 전략들 가운데서도 가장 쓰기를 꺼려하는 전략 가운데 하나입니다. 사실, 기업은 성장 전략을 많이 추구합니다. 미국 하버드대학의 케네스 앤드류스 교수는 미국 기업의 역사적 분석을 통해서 미국 기업이 많이 활용하는 성장 전략 패턴을 네 가지로 정리한 적이 있었습니다. 그것은 첫째, 미국 기업이 가장 많이 쓰는 인수 합병(M&A) 전략 둘째, 다각화(diversification) 전략 셋째, 수직적 통합(vertical integration) 전략 넷째, 지리적 확대화(geographical expansion) 전략 즉, 판매 활동 지역의 확대 전략과 비슷한 개념입니다.

기업은 성장하지 않으면 존속·발전할 수 없기 때문에 성장 전략을 추구하는데, 그럼에도 불구하고 부득이 환경이 나빠지면 감량 전략을 쓰지 않을 수 없습니다. 그러나 이 감량 전략은 일본의 경우 함부로 쓰기를 꺼려하는 전략입니다. 감량 그러면 보통 '五省 戰略'이라고 해서 다섯 가지를 줄이는 전략을 말합니다. 첫째는 원가 절감 전략이고, 둘째는 인력 절감 즉, 감원 전략이고, 셋째는 부채 축소 전략이고, 넷째는 자산 절약이고, 다섯째는 자원·에너지 절약입니다.

그러나 사실 일본은 전통적으로 인력 절감을 상당히 꺼립니다. 왜냐하면 미국과 일본은 전통 문화의 뿌리가 다르기 때문입니다. 미국은 개인주의 국가로, 사회적 진화론(social darwinism)이 정신 문화의 뿌리로 되어 있기 때문에 경쟁 원리를 많이 활용합니다. 그래서 특 하면 감원합니다. 그 비근한 예가 1981년에 45세 젊은 나이로 회장이 된 제너럴일렉트릭(GE)사의 잭 웰치 회장이 취임때부터 오늘까지 약 18만 명 줄여서, 현재 22만 명만 남긴 것입니다. 미국적인 정신 문화·풍토 속에서는 그것이 가능합니다. 그러나 일본은 이제까지는 그것을 상당히 꺼려왔습니다. 일본에서는 만일 감원이나 감량 같은 일이 벌어진다면, 최고 경영자로서 가장 무능하다는 낙인이 찍히기 때문에 감원하기를 아주 꺼려했습니다. 그럼에도 불구하고 최근에 와서는 양상이 달라졌고 워낙 다급해져서 감원이나 감량을 하고 있습니다. 이에 대한 예로서, 히타치(日立)사는 1994년부터 1995년까지 1년 동안 2,000여 명을 감원했습니다. 도시바(東芝)사도 1996년부터 1998년까지 5,000 명을 감원할 예정입니다. NTT사도 1995년에 1만 명의 명예 퇴직자들을 모집했습니다. 닛산사와 혼다사도 약 5,000여 명씩 감원하고 있습니다. 新日本製鐵사도 1994년부터 1996년까지 7,000 명을 감원하고 있습니다. 이런 현상은 지금 일본에 엄청난 충격을 던져주고

있습니다.

원래 일본은 감원하기 전에 신규 채용의 억제, 임시 고용의 활용, 파견 근로 형태를 취해서 어떻게든 인력의 감원만큼은 지양하는 방법을 채택해왔습니다만, 최근에 들어서는 도저히 견뎌낼 수 없기 때문에 감량인사제도로 들어간 것입니다. 어쨌든 지금 일본은 세계 제2차대전 이후 경제의 고도 성장 속에서 정착된 일본적 경영시스템의 하나인 종신고용제도가 파괴되어가는 상황에 있습니다. 이에 대한 예로서, 이제까지 감원 방법을 채택하지 않고도 견디어왔던 도요타자동차사를 들어보겠습니다. 일본중소기업청이 20여 년 전부터 지금까지 도요타자동차를 정점으로 해서 5차 하청 기업까지 피라미드식으로 구성되어 있는 기업 수를 세어보니 4만 3,000 개였습니다만, 요즘은 그 피라미드 구조가 붕괴되어가고 있습니다. 도요타자동차는 필요로 하는 최소한의 인원만 채용하는 소수정예주의에 입각해서 채용해왔습니다. 同社は 전통적으로 내재 비율을 대충 20%, 불경기에는 25%로 하고, 아웃 소싱을 약 80% 해왔기 때문에, 내재·외주 비율을 조금씩만 조정해도 직원들을 먹여 살리는 데 걱정이 없었습니다. 게다가 계절적·임시적인 파트타임자들을 활용하고 신규 채용을 좀 줄이는 식으로 현명하게 인력 조절을 해왔습니다. 그럼에도 불구하고 지금의 불황에는 도저히 견딜 수가 없어서 감원을 하고 있습니다.

둘째, 기업 구조의 재구축(restructuring) 현상이 두드러지게 나타나고 있습니다. 이 현상은 최근에 와서 특히, 버블 경제 속에서 팽창된 경영을 슬림(slim)화하는 노력의 일환으로 일단 등장했습니다. 그런 의미에서 본다면 이 리스트럭처링은 합리화·효율화라는 守勢的 측면이 있고, 또 한편으로는 체제의 개편 즉, 사업 구조·조직 개편 같은 구조적 측면을 수정함으로써 미래 지향적으로 대처하는 攻勢的 측면이 있습니다. 우선, 버블 경제 과정에서 누적된 문제를 철저히 제거한다는 의미의 합리화·효율화의 측면에서 본사 기능의 개편, 슬림(slim)화, 조직의 단순화가 나타나고 있고, 또 미래에 대비한 체제 개편의 측면에서 사업 구조의 혁신 즉, 신사업의 개발이 이루어지고 있습니다. 즉, 기존 사업의 혁신을 통해서나 본업과 관련해서 신사업을 창출하고 21세기 성장 분야의 교두보 확보를 위한 새로운 분야를 개척하는 등 다각적인 대응 노력을 기울이고 있습니다. 특히, 앞으로 새로운 분야로서 일본 경제통들이 예측하고 있는 21세기 주도 산업은 정보 통신 또는 멀티미디어, 일렉트로닉스, 유통 물류, 바이오 관련 산업 또는 생활 문화나 여가 관련 산업, 주택·복지·의료·건강·레저·환경 관련 산업, 네트워크 관련 산업, 신소재, 마이크로 메카트로닉스 같은 것들이 아닌가 생각합니다. 지금 일본은 이러한 방향으로 사업 구조를 적극 개척해나가려고 노력하고 있습니다.

셋째, 리엔지니어링(reengineering) 현상이 두드러지고 있습니다. 이 개념이 요즘 미국에서 정립되어서 우리나라에 많이 도입되고 있습니다만, 東京大學校 우메자와 교수는 벌써 한 25.6 년

전부터 이것에 대한 연구를 하고 있었습니다. 그런데 이에 대한 책도 내지 않았고 개념 정리도 안했기 때문에, 이것이 미국에서 개발한 것처럼 되버렸지만, 사실 리엔지니어링은 일본에서 아주 오래 전부터 해왔던 것입니다. 어쨌든 리엔지니어링은 오늘날 갑자기 생긴 것이 아니라 일본에서 꽤 오래 전부터 해왔던 것입니다. 리엔지니어링은 기업 경영의 구조적 측면 속에 있는 의사 결정 과정, 조직 과정 같은 과정적 측면을 근본적으로 뜯어 고치는 작업입니다. 즉, 제로 베이스(zero base)로부터 새로운 프로세스를 짜나가는 것이 바로 리엔지니어링입니다. 지금은 불황이기 때문에 더욱 그와 같은 혁신 노력을 배가하고 있습니다.

넷째, 일종의 전략적 모방인 벤치마킹 노력을 하고 있습니다. 일등 기업을 모방하자는 노력입니다. 사실, 일본은 明治維新 이래 계속 벤치마킹을 해온 나라였습니다. 1868년에 명치유신이 일어난 이래 오직 서양을 따라잡고 넘어서겠다는 것이 그들 노력의 일환이었고, 최근까지 계속 그렇게 이어져왔습니다. 일본은 오늘날 갑자기 벤치마킹을 하는 것이 아니라, 그런 노력을 과거에서부터 현재까지도 계속하고 있다고 말씀드릴 수 있습니다.

다섯째, 유연한 조직과 활기있는 기업 문화를 만들어나가는 노력을 많이 하고 있습니다. 종래의 기업 조직이라는 것은 경제 성장을 전제로 해서 규격화·표준화에 적합한 대량 생산적인 조직 그리고 분업형의 관리 지향적인 계층별 조직이었다고 생각되는데, 앞으로의 조직은 개성적이면서도 창조적인 개인의 능력을 살릴 수 있는 과거보다 더 수평적이고 유연한 조직입니다. 특히, 필요에 따라서 조직 변형이 가능할 수 있도록 지금 다각적인 개편 작업을 하고 있습니다. 즉, 중요한 것은 변혁을 수용할 수 있는 기업 문화를 가진 유연한 조직입니다. 이 기업 문화도 여러 가지 유형 즉, 활력형 기업 문화, 창업자 추정형 기업 문화, 침체형 기업 문화, 관료형 기업 문화로 나뉘볼 수 있을 것 같습니다. 앞으로는 활력형 기업 문화가 필요한데, 이것은 혁신 지향, 고객 존중, 인간 존중의 가치를 공유하면서 상하 좌우로 의사 소통(communication)이 잘되고, 종업원들의 자기 회사 일에 대한 참여 의식이 아주 높고, 좋은 팀워크를 가지고 있고, 구성원들이 직무에 대한 책임감이 강합니다. 또 한편으로는 도전 정신과 실패를 두려워 하지 않는 실험 정신이 왕성하고, 높은 자발성을 가진 문화입니다. 이러한 기업 문화를 어떻게 만들어나가느냐가 일본 기업의 커다란 과제입니다. 왜냐하면 활력형 기업 문화를 가진 기업은 전략 수립이 수월할 뿐만 아니라, 전략 수행도 성공적일 수 있기 때문입니다.

그러나 이 기업 문화라는 것을 뜯어 고치는 데 상당한 어려움이 있습니다. 총격 요법이 많이 동원돼야 합니다. 간접 부문·관리 부문의 많은 인원을 영업 부문으로 전환하는 쇼크 요법을 통해서 새로운 기업 문화를 창조하려고 노력하고 있습니다.

여섯째, 일본 기업은 사내 company제도라든가 사내분사제도를 많이 도입하고 있습니다. 이 제

도는 분권화를 바탕으로 한 조직의 하나입니다. 장기적인 불황이 지속되는 가운데 다양한 시장 분야에서의 성숙화·글로벌화가 진전되고, 업계간의 영역을 초월한 신규 참여 기업들이 늘어나는 가운데 사업의 경쟁 관계는 굉장히 치열해지고 있습니다. 그야말로 무한 경쟁과 아주 빠른 속도의 경쟁(agile competition)이 이루어지고 있습니다. 그래서 빠른 시장 변화에 대한 신속한 대응 능력이 경쟁의 기본 요건입니다. 따라서 자율적이고 신속한 의사 결정으로 경쟁 우위를 구축해나가는 것이 중요하다고 봅니다. 이를 위해 보다 분권화된 조직에 의해 자율적으로 활동할 수 있는 사내분사제도가 도입되었습니다. 이 제도는 맡겨진 사업에 대한 손익 책임외에도 자산 관리의 책임과 권한까지도 위임된 조직입니다. 그러나 이 제도는 기업 차원에서 강력한 본사 기능의 재구축이 전제되고 있습니다. 한편에서는 상당히 분권화시켜서 권한을 아래로 이양하면서도, 또 기업 전략 차원에서는 본사의 기능이 재구축·강화되는 것입니다. 즉, 단순한 관리 통제가 아니라, 기업 차원의 장래 비전을 구상하고, 그 비전을 실현하기 위한 사업 영역(domain)을 정의하며, 그러한 사업 영역으로의 전환을 촉진하기 위한 체제 정비로서 기업 차원의 재구축입니다.

일곱째, 일본은 과거에도 그랬습니다만, 최근에는 경영 여건이 어렵고 시대의 흐름이 빠르기 때문에, 국내외 거점을 통합하거나 재편하는 노력을 기울이고 있습니다. 예를 들면, 마루베니(丸紅)社は 자회사의 통합을 추진해서 국내외에서의 효율 경영을 추구하는 노력을 하고 있습니다. 이 회사는 식품과 에너지 양 부문에서 자회사 관련 회사群을 통합했습니다. 사업 영역이 중복되는 회사 즉, 식육 가공 회사인 오미야햄하고 유니온햄을 합병했습니다. 또 후지쓰제너럴社は 재산이 안 맞는 8 개의 지점을 폐쇄했으며, 파트타임 종업원을 삭감했습니다. 뿐만 아니라 다이에 같은 회사도 신경영 5개년계획을 통해서 차입금의 축소 즉, 부채 감소 그리고 사업의 통합·정리를 많이 하고 있습니다.

여덟째, 기본에 상당히 충실한 경영을 하고 있습니다. 기본에 충실하다는 것은 우선, 고객 감동, 질 중시, 인간 존중, 기술 중시 경영을 하며, 사회적 책임 경영을 하고 현장 중시의 경영을 하는 것입니다. 일본과 우리나라는 문화적 유사성이 굉장히 많습디만, 정신 문화적인 측면에서 상당한 차이가 있다고 생각합니다. 지금 우리나라는 정신 문화의 뿌리가 흔들리고 있습니다. 어떤 것이 미덕인지도 모르고 있습니다. 그저 돈만 벌고, 흥청망청 쓰고, 으시대고, 큰 집에 살고, 큰 차 타고 다니는 것이 최고인 줄로 알고 있습니다. 무엇을 가치로 하여 살고 있는지도 모릅디다. 반면, 일본 사람들은 明治維新 이래 지금까지 죽 전통적인 미덕으로 삼는 정신 문화의 뿌리가 있습니다. 우선, 일본은 '商人精神의 문화'가 있습니다. 그 속에는 근검 절약 정신, 고객 존중 정신, 신용 존중 정신의 문화가 있어 이것이 일본 사람의 피와 살이 되어 지금도 지켜지고 있습니다. 고객 존중은 이제 시작한 것이 아닙니다. 明治維新 훨씬 이전인 오다노부나가, 豊臣秀吉, 徳

川家康 시대부터 이미 상인 계급 속에서 발전해온 문화의 뿌리가 있었습니다. 그런 것들이 연연히 이어져왔고 미덕시되어 왔고, 지켜지고 있습니다. 또 일본 사람의 사무라이 정신은 침략 근성이 있어 나쁜 점도 있지만, 질서 존중·열사 봉공 정신같은 좋은 점도 있어 일본 정신 문화의 뿌리입니다. 게다가 匠人 정신, 천직 정신 같은 것들이 있습니다. 좌우간 그런 정신 문화의 뿌리가 오늘의 일본을 만든 것입니다.

아홉째, 불황의 시대나 오늘날과 같이 급변하는 시대에도 불구하고 제품 혁신(product innovation), 프로세스 혁신(process innovation), 의식 개혁(mind innovation)에 힘을 쏟고 있습니다. “혁신하는 기업은 살아남지만 혁신하지 않는 기업은 살아남을 수 없다”라는 경험 법칙을 알고, 늘 제품과 프로세스 혁신을 하고 있습니다. 이와 병행해서 혁신의 주체인 기업 구성원들의 의식 개혁 즉, 사고 전환도 이루어지고 있습니다. 즉, 낡은 사고나 발상, 고정 관념, 상식, 타성 등을 다 버리는 노력을 하고 있습니다.

열째, 최근에는 컬레보레이션(collaboration)의 개념을 기업 혁신에 도입하고 있습니다. 원래 이 말은 미술에서 공동 제작이라는 의미로 쓰여왔습니다만, 기업 경영이나 사업 활동에 있어서 기업 구성원 개개인의 전문성을 바탕으로 하여 비전이나 목표를 공유·협력해서, 단독으로 창출하기 어려운 가치를 공동으로 창조하는 활동으로 정의되고 있습니다. 이것은 단일 기업 안에서 행해지는 경우와 타사 또는 고객 등 외부와 공동으로 행해지는 경우로 구분할 수 있습니다. 나중에 얘기할 비즈니스 네트워크(business network) 같은 것이 여기에 속합니다. 어쨌든 다른 기업과 협력할 때는 프로젝트 베이스(project base)의 경우가 많습니다. 그러나 이 컬레보레이션의 성립 조건은 구성원들의 전문 능력, 핵심 기술(core skill), 그리고 구성원들 개인적인 자질로서 창조성이나 개성이 있어야 됩니다. 또 조직적 측면에서는 활동 목표의 방향이 설정되어 있어야 하고, 구성원의 컬레보레이션 개념에 대한 이해와 참여 의식이 있어야 하며, 정보의 공유가 있어야 합니다. 요즘 일본 기업들은 컬레보레이션을 통한 기업 혁신 노력을 상당히 열심히 하고 있습니다.

열한째, 개념(concept) 중시의 경영시스템 정립을 위해 많은 노력을 하고 있습니다. 21세기를 지향한 사업을 전개해나가기 위해서는 기업 경영 방식이 바뀌어야 되겠다는 것이 일본 사람들의 생각입니다. 사실, 일본은 이 부분이 굉장히 약하고 매우 서툴러서, 지금까지 구미 선진 기업의 개념을 그대로 가져와서 사업을 추진해왔습니다. 기업 스스로 만든 개념이 없었고, 설령 있다 하더라도 극히 빈약했다는 반성이 일본에서 이루어지고 있습니다.

열두째, 영업 활동의 강화를 굉장히 추구하고 있습니다. 과거에도 그랬듯이, 불황이 되면 내수 진작 등 마케팅 활동을 강화하는 것은 상식입니다. 특히, 요즘 일본에서 이루어지고 있는 것은

인건비 절약이나 매출액 증대를 목표로 간접 부문의 인원을 배치 전환해서 영업 전략을 강화하는 것입니다. 예를 들면, 일본의 NEC社, 일본IBM社, 후지쓰社 같은 회사들과 정보 통신 업계는 관리 부문을 슬림(slim)화해서 영업 부문으로 배치 전환하고 있고, 또 대형 생명 보험 회사들은 본사 기구를 축소하거나 과의 수를 줄여서 잉여 인력을 영업부로 배치 전환합니다. 자동차 업계에서도 승용차 판매 부진으로 영업 실적이 굉장히 나쁘기 때문에, 본사 사원을 영업 전선으로 송출하는 일들이 많이 이루어지고 있습니다.

열셋째, 전략적 제휴 현상이 상당히 두드러지게 나타나고 있습니다. 특히, 상품 개발 측면에서 이것이 검토되고 있습니다. 지금까지 일본의 대기업들은 제품의 'full line 정책'을 추구해왔습니다. 전기 메이커는 반도체, 가전, OA 기기 등을 전부 다 제조해왔습니다. 또 자동차 메이커는 대형부터 소형에 이르기까지 해왔고, 제약 메이커도 모든 분야의 약품 개발을 계속해왔습니다. 그런데 문제는 그런 식으로 하다보니까 불황에서는 견디기 어렵게 되었던 것입니다. 즉, 종래의 full line 정책은 기업에 원가 부담만 주기 때문에, 수요가 적은 품목이나 채산이 안 맞는 사업부터 철수하는 전략(retreat strategy)을 추구하게 되었습니다. 철수 전략은 또 사업을 정리하는 전략으로도 활용되고 있어, 요즘은 상품이나 사업 분야를 강점이 있는 분야로 초점을 모아 가는 작업을 하고 있습니다. 또 상품에 따라서는 타사로부터 OEM 공급을 받는 방법도 많이 활용하고 있습니다. 소위 말하는 아웃소싱(out-sourcing)입니다. 전통적으로 외부 조달이라는 아웃소싱은 일본 기업이 많이 써왔습니다만, 오늘날에 와서는 '글로벌 아웃소싱'(global out-sourcing)을 많이 활용하고 있습니다.

한편, 기업의 연구 개발 투자도 거액이 들어 기업간에 일단 기술 격차가 발생하면 따라잡기(catching up)가 곤란해지기 때문에, 일본과 미국 사이에는 기술의 분담 영역이나 구획 정리가 잘 이루어지고 있습니다. 예를 들면, 반도체·컴퓨터 분야에서 일본은 메모리, 미국은 마이크로 프로세서가 강하고, 컴퓨터 본체는 미일간에 경쟁이 벌어지고 있지만, 주변 기기는 일본이 강하고 소프트웨어는 미국이 압도적으로 강하기 때문에, 이를 바탕으로 한 협력 관계가 이루어지고 있습니다. 즉, 기술의 분담 영역이 확실해지면 질수록 기업간의 전략적 제휴나 공동 개발이 활발해지는 것은 당연한 일이기 때문에, 지금 전략적 제휴가 상당히 일어나고 있습니다. 인텔사와 샤프사의 플래시 메모리의 제휴, IBM社와 소니社의 멀티미디어 분야의 제휴 등이 그 예입니다. 또 한 이 불황의 시대가 되면, 이를 극복하기 위한 전략의 일환으로 과감한 전략적 제휴를 하는 경우도 있습니다. 예를 들면, 후지쓰社의 자회사인 화낙社는 1981년에 불황 때에 GM과 제휴해서 각각 50% 지분으로 GM·화낙로버티스라는 회사를 설립해서 위기를 극복한 일이 있었고, 특히 1986년의 엔고 불황을 극복하기 위해서 GE社와도 합작한 일이 있었습니다.

열넷째, 능력주의적 인사제도를 도입하고 있습니다. 사실, 일본의 고도 성장기에 있어서 경영시스템은 연공서열시스템이었습니다. 즉, 승진이나 임금 면에서 연공서열제가 채택되어왔습니다. 경제가 고도 성장하고 안정된 속에서는 그런 제도가 상당히 주요했지만, 오늘날과 같은 불황기와 더욱더 치열한 경쟁 속에서는 업적과 공헌도를 중시하는 인사제도로의 전환 노력이 크게 이루어지고 있습니다. 그래서 장기적 전망에 입각한 인사제도로써 첫째, 능력 중시의 인사제도 도입, 파트타임 종업원의 장기적인 전력화, 또 필요할 때 필요한 만큼 채용하는 상시채용제도, 그리고 구성원의 개성이나 능력을 살릴 수 있는 인사제도 등을 중심으로 한 인사제도 개편 작업이 이루어지고 있는데, 그 핵심은 역시 능력 중시 인사제도의 도입입니다. 이 제도를 도입하는 큰 이유는 인건비의 절약때문입니다. 예를 들면, 일본의 후지쓰社나 혼다社는 관리직의 연봉제를 도입했는데, 월 급여 부분은 그대로 두고, 보너스 부분을 업적과 공헌도에 따라 증감하여 거기서 절약 조달되는 자금을 인재 확보에 쓰겠다는 생각입니다. 즉, 인건비 절약과 인재 확보입니다. 연봉제를 도입해서 도전 정신과 창의성이 있어 차별화된 사업을 전개할 수 있는 인재에 대해서는 상당한 처우 개선을 해주겠다는 생각입니다.

열다섯째, 네트워크의 경제(economies of network)를 활용하려는 움직임이 많이 나타나고 있습니다. 버블 붕괴 이후에 계속되는 불황과 엔고의 진전 그리고 아시아 기업들의 浮上으로 일본 기업들은 상당한 어려움에 직면해 있습니다. 이러한 환경 속에서 과거처럼 매출액을 늘린다거나 기업 규모를 확대하는 것이 상당히 어렵기 때문에, 이익의 확보 또는 지속적인 경쟁의 확립으로 전략의 초점을 바뀌어나가고 있습니다. 이런 상황 속에서 비즈니스 네트워크(business network)로 이루어진 가상 기업(virtual corporation)이 등장하고 있습니다. 그 개념은 효율적인 기업 경영을 하기 위해서 연구 개발, 생산, 판매와 같은 모든 기능을自社에서 무리하게 모든 비용을 들여 수행하기 보다는, 자사와 타사의 자원을 결합해서 경쟁 우위를 확보하는 방법이 오히려 바람직하다는 것입니다. 그래서 몇개의 회사가 각자의 강점을 살려서 서로의 기능과 자원을 보완하여 하나의 기업처럼 움직이는 기업의 집합체가 바로 가상 기업인 것입니다. 요즘 일본에서 그 가상 기업 방식을 통해서 많은 효과를 보는 것 같습니다. 가상 기업은 빠르게 신제품을 개발할 수 있어 남보다 앞서 나갈 수 있습니다. 사실, 기업 혁신과 제조 업체간 경쟁의 초점이 바로 신제품 개발에 있습니다. 이외에도 비즈니스 네트워크로서의 가상 기업은 얻는 것이 굉장히 많다고 합니다. 예를 들면, A, B, C, D라는 회사가 가상 기업을 만들어 각사의 영업 사원들이 뛰어다니면서 많은 정보를 얻고, 가상 기업 본부에 모인다고 합시다. 그들이 얻어온 정보 속에는 A기업에만 필요한 정보뿐만 아니라 B기업, C기업, D기업에 도움이 되는 정보도 많이 있습니다. 서로 정보를 교환하다 보면 상당히 많은 정보를 얻고 활용할 수 있게 됩니다. 그런 의미에서 앞으로 네

트위크의 경제를 살린 가상 기업적인 운영 방식이 상당히 중요한 것이 아닌가 생각합니다. 특히, 중소기업에서 그러한 방법의 노력이 이루어지고 있습니다. 그러나 이 가상 기업의 성공은 구성원과 기업 각각이 핵심 역량이 있을 때 가능합니다. 예를 들어, 샤프社라 한다면 LCD가 핵심 역량에 해당됩니다. 그런 역량을 확립한다든가 정보 기술(information technology)를 적극적으로 활용하는 것이 필요합니다.

맺음말

이제까지 일본 기업이 현재의 불황을 극복하고 미래에 대비하기 위해 여러 가지 전략을 사용하여 대응해나가는 모습을 살펴보았습니다. 지금까지 말씀드린 것은 사실 우리나라도 많이 하고 있는 것들이라고 생각되며, 지금 빠른 속도로 일본을 따라가고 있는 입장에서 볼 때, 우리는 항상 일본을 의식하고 일본의 흐름을 읽는 것이 상당히 도움이 될 것 같습니다.

환자의 체질에 따라 처방이 달라져야 하는 것처럼, 불황에 대한 처방도 각각 기업이 놓여 있는 여건이나 상황에 따라 달라져야 될 것으로 생각합니다. 그러나 위기란 말은 풀이해보면 곧 위험이요, 기회라는 뜻입니다. 따라서 우리는 불황을 역이용하겠다는 생각을 가져야 합니다. '핀치는 찬스'라는 말도 있듯이, 불황이라고 너무 소극적으로 생각하거나 감량 쪽에만 초점을 맞추는 것은 방법이 아니라고 생각합니다. 과거에 일본은 평상시에도 늘 어려움이 닥칠 것을 예상하여, 소수정예주의에 입각하여 인력을 최소한도로 줄여 운영해왔기 때문에, 감량은 안하려고 했었습니다. 그러나 지금 워낙 형편이 어려워니까 어쩔 수 없었던 것입니다. 또한 미국 기업도 다운사이징(downsizing)을 요즘도 꺼린다고 합니다. 이것은 구성원들의 사기에 주는 영향이 매우 크기 때문입니다.

사실, 우리도 형편이 좀 어려워졌다고 당장 도려내는 것은 방법이 아닙니다. 물론, 불황이라는 것은 그동안 감춰졌던 각종 비효율적인 구조를 제거할 수 있는 기회이긴 합니다만, 감량 경영 전략은 가장 최후의 수단이라고 생각합니다. 오히려 불황일 때 신제품 개발 노력을 해야 하고, 이 때야말로 사업을 확대한다는 결단의 지혜가 필요하다고 생각합니다. **FRI**